

Teoría de Cambio

Una brújula para orientarte en el camino

Iñigo Retolaza Eguren
iretolazae@gmail.com

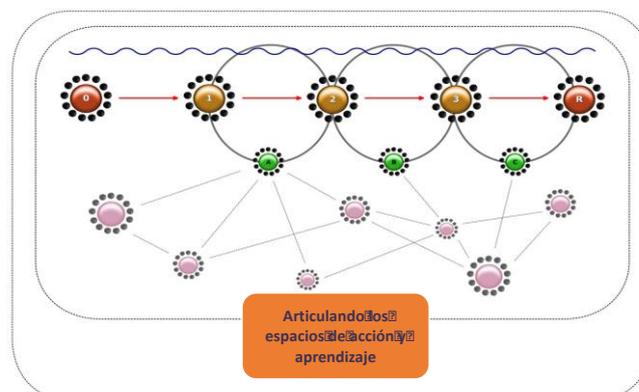
Mayo 2018

¿Qué es una Teoría de Cambio?

Algunas definiciones:

1. La Teoría de Cambio es un proceso continuo de reflexión para explorar el cambio y cómo sucede - y lo que eso significa para el papel que desempeñamos en un contexto particular, sector y / o grupo de personas. (Cathy James)
2. Un mapa semi-estructurado de cambios que vincula nuestras acciones con ciertos resultados del proceso que queremos contribuir a que suceda en nuestro ecosistema inmediato. Hace explícito y articula nuestras suposiciones subyacentes en relación a cómo creemos que el cambio sucede y nuestra contribución a ese cambio (Iñigo Retolaza).
3. Cada programa está lleno de creencias, suposiciones e hipótesis acerca de cómo ocurre el cambio - sobre la manera en que los seres humanos trabajan, u organizaciones, sistemas políticos o ecosistemas. La teoría del cambio consiste en articular estos supuestos subyacentes sobre cómo sucederá el cambio en un programa. (Patricia Rogers)
4. Un enfoque de pensamiento y acción para navegar en la complejidad de los procesos de cambio social. (Iñigo Retolaza)

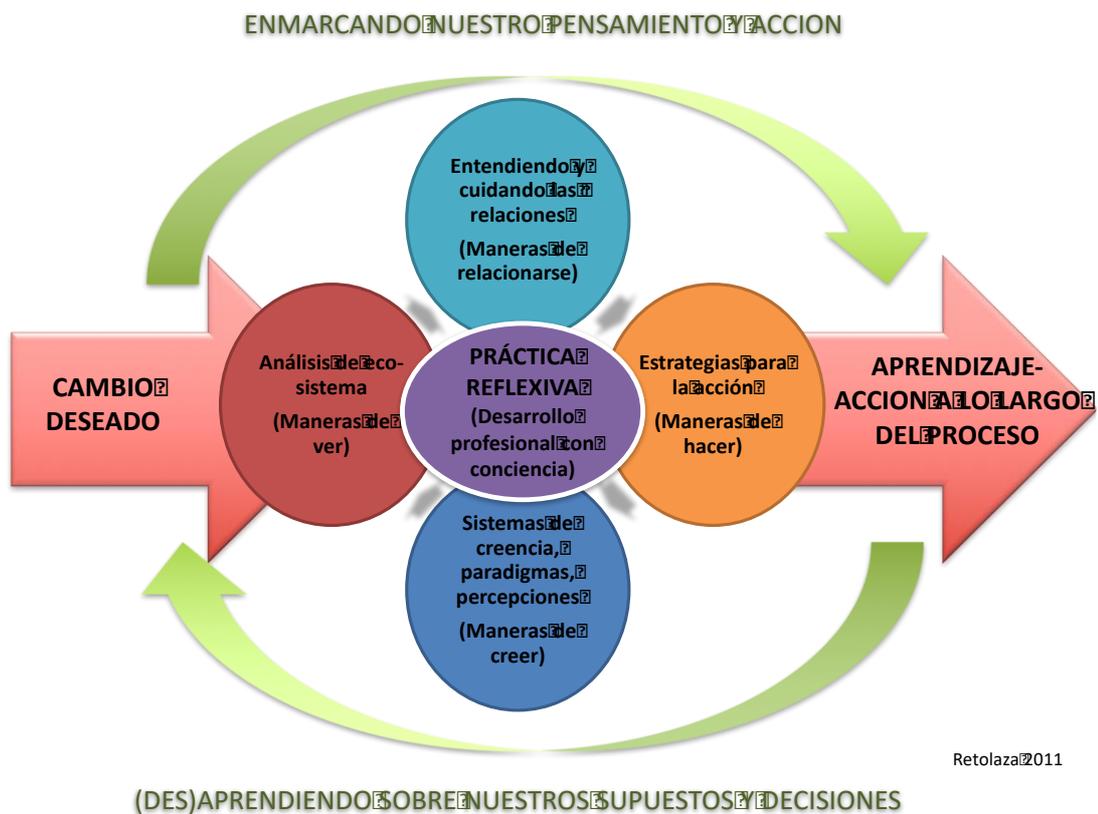
Un proceso estratégico de aprendizaje-acción



Promueve de manera explícita la práctica reflexiva explicitando y articulando los supuestos subyacentes sobre los que se sustenta una intervención. El afloramiento de estos supuestos puede provocar un cambio en la forma en que un grupo u organización piensa y actúa en relación a otros actores y al proceso de cambio social en el que están

involucrados. Por lo tanto, es un método orientado a la toma de conciencia (personal, organizacional, social) sobre la manera en que nuestro sistema de creencia (ideología, cultura, identidad social, pensamiento organizacional, prejuicios, etc.) afecta lo que vemos y lo que hacemos.

Es un modelo de pensamiento-acción sistémico no lineal, orientado al proceso, multi-causal (algunas relaciones causa-efecto son conocidas, otras no) que vincula intencionalmente una serie de elementos como son i) el análisis del ecosistema, ii) las relaciones entre actores, iii) los sistemas de creencia y iv) la acción estratégica, a un cambio que se desea provocar en un contexto determinado (social u organizacional).



Este enfoque de Teoría de Cambio pone a la gente en el centro y considera todos los fenómenos que afectan a cómo la gente piensa e interactúa. Esto tiene implicaciones importantes en relación a quiénes somos (identidad), cómo pensamos (sistemas de creencia), qué nos afecta y qué afectamos (contexto) y cómo actuamos (estrategias).

¿Para qué usamos la Teoría de Cambio?

En un contexto de implementación de un programa, proyecto o iniciativa hay tres usos principales de la Teoría de Cambio:

1. **Diseño del programa.** Idealmente, deberíamos elaborar una TdC antes de iniciar cualquier intervención para i) una mayor claridad, efectividad, relevancia y uso racional de los recursos disponibles (humanos, económicos, logísticos, etc.). ii) mejor enmarque y alineación de la lógica de intervención, iii) delineamiento de las estrategias relacionales que se establecerán para apoyar una acción coordinada entre las diferentes partes interesadas, v) el esbozo del marco de monitoreo, evaluación y aprendizaje.
2. **Ajuste de las intervenciones en curso (monitoreo y aprendizaje-acción adaptativo).** La TdC se puede utilizar para revisar programas enteros o algunos de sus componentes en cualquier momento dado durante la fase de implementación. La fase de monitoreo puede ser un buen momento para hacerlo, pero no únicamente. Esto se hace para i) mejorar, descartar o incorporar nuevas estrategias y actividades, ii) descubrir los supuestos subyacentes para desecharlos, corregirlos o elaborar otros nuevos. Básicamente, lo que buscamos aquí es ajustar y mejorar el curso de acción del programa.
3. **Evaluación.** A menudo, encontramos que muchas intervenciones carecen de una TdC inicial. En este caso, los evaluadores, con el apoyo de otras partes interesadas, desarrollarán una TdC que se utilizará como base para la evaluación. La TdC proporcionará las preguntas de evaluación, descubrirá los supuestos críticos a ser explorados, identificará los resultados a mediano y largo plazo y sus vínculos causales y definirá los indicadores clave a ser medidos y/o analizados.

Propósito de la TdC

PROPOSITO	ASPECTOS CLAVE
Diseño de proyecto o programa	Análisis de situación (contexto, actores, poder, género, instituciones, oportunidades, temas clave, historia, conflictos, etc.), involucramiento de actores, exploración de distintas maneras de pensar/ver, opciones estratégicas, supuestos críticos, etc.
Monitoreo (Revisión de intervenciones en marcha (monitoreo orientado al aprendizaje))	Definir preguntas de aprendizaje, generación de evidencias, qué funciona/no, etc. Ajuste de programas/proyectos en marcha, revisión y ajuste de supuestos iniciales
Evaluación	Medio término, fin de término, validación de supuestos, reconstrucción de TdC implícitas, valoración y pertinencia de la intervención, recomendaciones para posteriores fases/nuevas intervenciones

Un mapa de cambio semi-estructurado. Pasos básicos para desarrollar una Teoría de Cambio

Los pasos básicos son:

1. Cambio deseado y análisis del ecosistema
2. Condiciones de cambio
3. Contribución a la Condición
4. Gestión de los actores involucrados
5. Indicadores de cambio
6. Estrategias (operacionales y relacionales)
7. Gestión de supuestos



Estos pasos se van definiendo de una manera no lineal, reiterativamente, a medida que avanzamos durante el proceso de diseño, monitoreo y/o evaluación de la intervención. Esto significa pasar por un proceso iterativo (reiteradas redefiniciones) e interactivo (enfoque multi-actor). Esto implica revisar los pasos de vez en cuando con otros actores clave a medida que avanzamos en su definición. Por lo tanto, desarrollaremos una serie de versiones (versión 1.0, versión 2.0, etc.) hasta que finalice el proceso de diseño o implementación. Esta forma de diseñar y elaborar estrategias implica una mentalidad flexible y un pensamiento no-lineal.

Las preguntas que configuran cada uno de estos pasos son:

PASO	PREGUNTAS ORIENTADORAS
Cambio deseado y análisis de ecosistemas	<p>¿Qué cambio deseamos que ocurra?</p> <p>¿Cuál es el propósito del cambio al que queremos contribuir?</p> <p>¿Cuáles son las cuestiones que queremos ayudar a cambiar?</p> <p>¿Cuáles son las condiciones políticas, sociales, históricas y económicas que afectan o son afectadas por el proceso de cambio?</p> <p>¿Qué oportunidades vemos en el contexto?</p> <p>¿Qué estructuras societales (instituciones formales y no formales y sus normas, marcos legales, prácticas culturales, etc.) debemos considerar en nuestro análisis y cómo afectan al proceso?</p> <p>¿Quiénes son los actores involucrados en el proceso de cambio y cómo se relacionan entre sí?</p> <p>¿Qué intervalo de tiempo estamos visualizando?</p> <p>¿Cuál es la historia que podemos contar acerca del cambio que queremos promover? (narrativa del cambio)</p>
Condiciones para el cambio	<p>¿Qué necesita estar en su lugar para que el cambio deseado llegue a ocurrir? (Marco jurídico, relaciones, plataformas-espacios relacionales, financiamiento, información, instituciones, liderazgos, etc.)</p> <p>¿Cómo se relacionan estas condiciones entre sí?</p> <p>¿Cuáles son los obstáculos para que estas condiciones no estén en su lugar?</p> <p>¿Cuáles son las oportunidades que el contexto ofrece para que estas condiciones ocurran?</p>
Contribución a la Condición	<p>¿Qué podemos hacer para aumentar la probabilidad de que se produzcan estas condiciones?</p> <p>¿Cuál es la contribución más efectiva que podemos aportar?</p> <p>¿Cómo se relaciona nuestra contribución con otras contribuciones procedentes de diferentes actores? (Competencia, complementariedad, colaboración, conflicto, etc.)</p> <p>¿Cómo se relaciona nuestra contribución con las Condiciones para el cambio? ¿Cuál es la lógica detrás?</p> <p>¿Qué capacidades tenemos y cuáles necesitamos desarrollar para un desempeño efectivo?</p> <p>¿Por qué pensamos que nuestras intervenciones contribuirán efectivamente a esas condiciones y al cambio deseado?</p>
Gestión de actores	<p>¿Quiénes son las partes interesadas clave que afectan o se ven afectadas por el proceso de cambio?</p> <p>¿Cuáles son los intereses y las posiciones de estas partes interesadas en relación con el proceso?</p> <p>¿Qué tipos de relaciones existen entre los actores implicados y qué patrones de relación existen?</p> <p>¿Qué cambios deben tener lugar en estas relaciones para poder generar sinergias e intereses compartidos en nuestro proceso de cambio?</p> <p>¿Qué alianzas de bloqueo y sinergias existen entre las partes interesadas?</p> <p>¿Qué tipo de alianzas debemos promover entre los motores y los flotadores?</p> <p>¿Qué estrategias debemos implementar para dividir a los bloqueadores?</p> <p>¿Qué estrategias deberíamos implementar para acercar a los flotadores y bloqueadores a nuestra posición?</p> <p>¿Cuáles son los supuestos subyacentes a nuestro análisis de las partes interesadas, sus relaciones y alianzas estratégicas?</p>

Indicadores de Cambio	<p>¿Quién decide lo que necesitamos observar para saber si hemos logrado el cambio deseado?</p> <p>¿Qué signos de cambio podemos observar en el ambiente que nos permite determinar si las condiciones identificadas al principio están teniendo lugar?</p> <p>¿Cómo vamos a recoger las pruebas que indican el cambio?</p> <p>¿Sobre qué suposiciones basamos nuestro análisis de los indicadores?</p> <p>¿Qué no hemos hecho / visto que deberíamos haber hecho / visto?</p> <p>¿Qué resultados no esperados y / o negativos han tenido lugar debido a nuestras acciones?</p>
Estrategias de intervención (operacionales y relacionales)	<p>¿Qué estrategias necesitamos implementar para actuar con eficacia? (Estrategias adaptativas y estructuradas)</p> <p>¿Qué estrategias necesitamos implementar para mejorar las relaciones entre las partes interesadas?</p>
Gestión de supuestos	<p>¿En qué supuestos iniciales se basa nuestro cambio deseado?</p> <p>¿Por qué pensamos que nuestras intervenciones contribuirán efectivamente a esas condiciones y al cambio deseado?</p> <p>¿Qué no estamos viendo que necesitamos ver?</p> <p>¿Qué mecanismos tenemos para explicar y revisar nuestros supuestos?</p> <p>¿Con quién hemos compartido y discutido estos supuestos?</p> <p>¿Qué suposiciones debemos reconsiderar?</p> <p>¿Cómo reaccionamos cuando alguien cuestiona nuestras suposiciones?</p>

Un ejemplo/extracto de una Teoría de Cambio¹:



¹ Un Cambio Deseado requiere varias Condiciones. Distintas Condiciones requieren varias Contribuciones. Una Condición puede tener más de una Contribución. Una Contribución puede afectar a más de una Condición (Contribuciones Críticas). En este ejemplo se desarrolla una sola cadena de cambio (CD-Cond.-Contribución-Indicador) a modo de ilustrar la lógica de cambio.

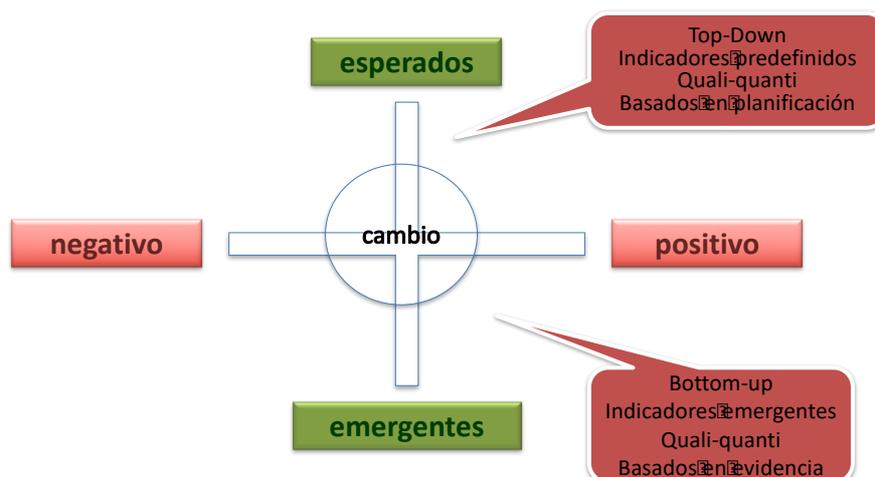
Valoración de la contribución. El eslabón perdido

En la vida real, la mayoría de las organizaciones de desarrollo enfocan sus prácticas de monitoreo en la evaluación/medición de los temas relacionados con la implementación y las actividades (input-output) mientras el proyecto está vivo. Por otro lado, las prácticas evaluativas se centran más en evaluar/medir el impacto final de la intervención y otras cuestiones relacionadas con la eficacia, eficiencia, relación beneficio-costos, etc. Pero, ¿qué sucede en el medio en cuanto a los resultados que establecemos para dirigir y evaluar nuestra contribución al cambio deseado?

Necesitamos integrar las prácticas de valoración de contribuciones en nuestro sistema de M&E. Estas actividades pueden llevarse a cabo antes (visualizaciones prospectivas y apreciativas de la contribución al cambio deseado), durante (ajustando nuestra TdC mientras la intervención se lleva a cabo) y/o después de nuestra intervención (haciendo sentido de lo ocurrido, no solo en términos de *accountability* sino también de cara a cosechar aprendizajes para futuras intervenciones).

La valoración de la contribución se centra en conocer más sobre los resultados y las consecuencias derivadas de nuestra intervención en la situación en tiempo real / ciclo de proyecto en curso. Queremos valorar y aprender acerca de cómo nuestra intervención afectará, está afectando y/o afectó la calidad de vida de las personas. Esto significa mirar no sólo en positivo y en base a lo planteado inicialmente, sino también poniendo atención a los cambios negativos y no esperados que resultan del despliegue emergente y en curso de la realidad. Estos pueden ser una consecuencia de nuestras intervenciones, pero también debido a las intervenciones de otros actores.

Tipos de cambio e indicadores



Retolaza 2013

Tenemos que mirar todo el cuadro y ajustar nuestros sistemas de M&E para integrar estas otras perspectivas/fenómenos a medida que avanzamos. Los sistemas de M&E

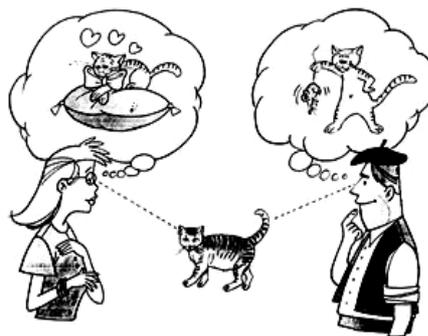
participativos orientados a la toma de decisiones son más efectivos y realistas en términos de proporcionar a todos (no sólo a los directores de proyectos, sino también a otros actores clave involucrados) valiosa información cuali-cuanti cuando se trata de cambiar y/o ajustar nuestra Teoría de Cambio.

La valoración de la contribución responde a las siguientes preguntas²:

- ¿Qué ha cambiado?
- ¿Qué tipo de cambio podemos ver? (Positivo, negativo, esperado, no esperado)
- ¿Para quién ha supuesto un cambio?
- ¿Qué tan significativo fue?
- ¿Va a durar?
- ¿De qué manera contribuimos a estos cambios?

Gestión de Supuestos. Re-conociendo nuestros sistemas de creencia

Uno de los principales valores agregados de aplicar una perspectiva de Teoría de Cambio al diseño, implementación y evaluación de programas/intervenciones es que hace explícitos los puntos de vista y suposiciones (sistema de creencias) de los involucrados en el proceso. Ayuda a descubrir las suposiciones que nosotros y otros tienen sobre cómo se cree que el cambio puede llegar a suceder; y los articula de una manera que hace que nuestra lógica de intervención sea coherente y relevante para nosotros y para todos los demás.



La influencia de nuestros modelos mentales en los procesos multi-actor

La gestión de supuestos se centra en explicar por qué nuestra intervención contribuirá eficazmente al cambio deseado que buscamos. Por lo tanto, destapar los supuestos subyacentes ayuda a explicar cómo nuestras intervenciones y actividades contribuirán significativamente al logro de ciertos resultados intermedios y a largo plazo. Al compartir nuestras suposiciones con diferentes partes interesadas, podemos encontrar que nuestras hipótesis iniciales pueden no ser ciertas; y por lo tanto, necesitan ser redefinidas, descartadas o complementadas.

Durante el proceso de diseño/evaluación de una TdC, se desarrollan muchas suposiciones. Esto puede crear una sensación abrumadora de incertidumbre y/o ansiedad debido a los numerosos supuestos que usamos (inconscientemente) para construir nuestra lógica de intervención. En consecuencia, necesitamos poner el foco en los supuestos que son críticos para una intervención exitosa. Estos supuestos críticos se

² adaptado de Maureen O'Flynn, presentación "Impact Assessment Training", Brighton, Junio 2013, IMA International

relacionan principalmente con los vínculos (no)causales que conectan nuestra contribución con las condiciones que deben existir para que el cambio deseado suceda.

Usar el pensamiento crítico al diseñar nuestros programas de esta manera nos ayudará a ganar credibilidad y obtener el apoyo de los principales interesados debido al rigor y la transparencia de nuestro análisis. Explicitar estos supuestos y negociar con otros interesados aquellos que son más relevantes y críticos i) incrementa las opciones de éxito, ii) crea una atmósfera de confianza y complicidad, (iii) hace que los diferentes actores respondan mutuamente por la intervención, y iv) clarifica qué supuestos son críticos y por lo tanto deben ser incluidos en el sistema de seguimiento y evaluación para su monitoreo.

Una tipología de supuestos



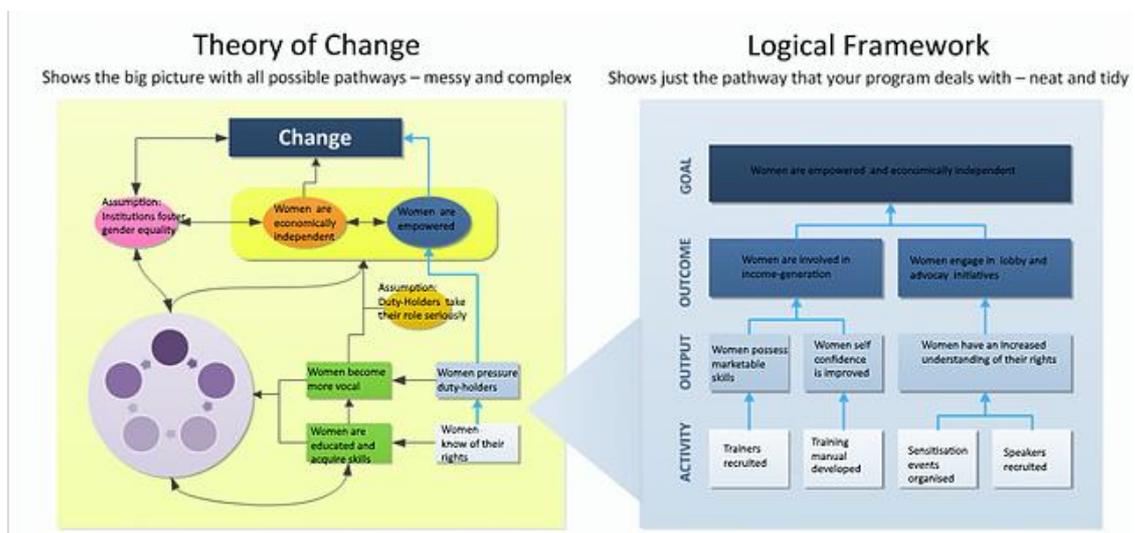
Nos enfocaremos en tres tipos de suposiciones que son relevantes cuando trabajamos bajo un enfoque de Teoría del Cambio:



Relación entre Teoría de Cambio y Marco Lógico

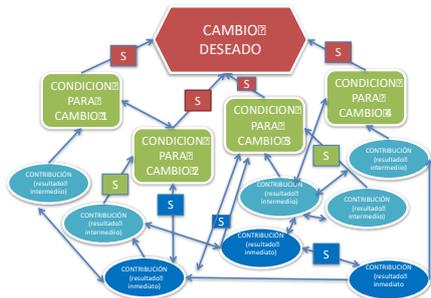
Considero que estos dos enfoques/instrumentos son complementarios. Una buena Teoría de Cambio cualifica y mejora el diseño (y posterior implementación) de un proyecto diseñado bajo la lógica del Marco Lógico. En una situación ideal, todo proyecto diseñado con el Marco Lógico debería emanar de un análisis previo; el cual se puede basar en una Teoría de Cambio. Es decir, el Marco Lógico pertenece al ámbito de Teoría de Acción, no de Teoría de Cambio.

Un buen Marco Lógico lleva incorporada una buena Teoría de Cambio



Elaboramos e implementamos proyectos bajo la lógica del ML para operativizar las decisiones estratégicas definidas en la Teoría de Cambio. Una Teoría de Cambio explica las opciones estratégicas y articula los supuestos de una lógica de intervención en base a un cambio deseado; y un Marco Lógico describe la secuencia causal (conocida) de las actividades a realizar en relación a unos resultados que se quieren lograr.

Enfoque Teoría de Cambio
(la relación causa-efecto no es conocida (plenamente), pensamiento no-lineal, explicativa)



Enfoque Marco Lógico
(la relación causa-efecto se asume conocida, pensamiento lineal, descriptivo)



Hay una diferencia significativa en cómo los supuestos/hipótesis se entienden y se usan en el Marco Lógico y en Teoría de Cambio. Tradicionalmente, las suposiciones que se describen en un Marco Lógico se relacionan con las condiciones externas y por lo general están fuera de nuestro control (voluntad política, condiciones climáticas, apoyo presupuestario, disponibilidad de recursos, condiciones agro-meteorológicas, etc.).

SUPUESTOS MARCO LÓGICO

Centrados en identificar condiciones que han de darse en el entorno (describen los factores externos que pueden afectar la intervención)

Existen proveedores de servicios de buena calidad y de manera oportuna.

Se mantienen las condiciones meteorológicas para una buena producción de café

SUPUESTOS TEORÍA DE CAMBIO

Centrados en explicar la lógica de pensamiento que subyace a la intervención (explican la lógica de la intervención)

Apoyar el vínculo de las organizaciones con proveedores de servicios de calidad de mercados dinámicas que permitan vínculos sostenibles y de confianza de cara a la incorporación competitiva de los agricultores en el mercado

Impulsar nuevas marcas de café orgánico a través de la participación de jóvenes productores creando un espacio propio para que los jóvenes puedan formarse e innovar las prácticas productivas, gerenciales y comercializadoras.

Por otro lado, los supuestos TdC tienen el propósito de hacer explícitos los vínculos causales que explican por qué hacer lo que creemos que tiene que ser hecho es el mejor curso de acción (o al menos la mejor opción posible en un momento y tiempo dado). Digamos que develan la lógica de intervención subyacente a nuestras decisiones estratégicas. Por lo tanto, en este caso es posible para nosotros cambiar, ajustar y/o corregir estas suposiciones que tenemos (está bajo nuestro control hacerlo) según avanzamos en el proceso. Los primeros (Marco Lógico) son descriptivos por naturaleza y los otros (Teoría de Cambio) son explicativos.

COMPARANDO TEORÍA DE CAMBIO CON MARCO LÓGICO	
TEORÍA DE CAMBIO	MARCO LÓGICO
Pensamiento crítico, espacio para la complejidad y reflexión profunda	Representación lineal del cambio, simplifica la realidad
Explicativa: Una DC articula y explica el Qué, Cómo y el Porqué de un proceso de cambio intencionado, y la contribución de la iniciativa a este proceso	Descriptiva: Solo describe lo que se va a hacer y lo que se cree va a lograr a raíz de esas actividades
Rutas de cambio, cadenas de resultados ilimitadas y paralelas, mecanismos de retroalimentación, lógica sistémica (interconexiones)	Tres niveles de resultado (output, resultado, impacto), lógica lineal (secuencial)
Especial atención a los supuestos que explican las relaciones causa-efecto	Sugiere y da por hecho la relación entre causa y efecto sin mayor análisis o explicación
Articula los supuestos subyacentes al pensamiento estratégico que configura una política, programa o proyecto	Se enfoca en los supuestos/hipótesis relacionados a condiciones externas

¿Cómo se ve una buena Teoría del Cambio?

Hay muchas formas de desarrollar una Teoría de Cambio independientemente del enfoque metodológico utilizado o de la etapa del proyecto o programa en el que se utilice. Hay algunos elementos básicos y maneras que debemos tener siempre en cuenta³.

1. Visualizar claramente el Cambio Deseado o el “sueño despierto”
2. Analizar el eco-sistema (histórico, social, político, económico, relacional, etc.)
3. Explorar las ideas que otros actores tienen (eco-sistema, relaciones, estrategias a seguir, supuestos, etc.)
4. Mapear las rutas de cambio, que pueden ser representadas como cadenas de impacto u otras formas menos lineales de anticipar el futuro (prospectiva)
5. Explicitar los supuestos que subyacen a la (lógica de) intervención
6. Explorar opciones para colaboraciones entre distintos actores
7. Planificación estratégica para medio término, utilizando un modelo adaptativo/iterativo (o incluso un Marco Lógico si fuese necesario)
8. Desarrollar un modelo para la documentación del proceso de cambio, monitoreo, evaluación, aprendizaje y reflexión sobre lo que funciona o no, elaboración de evidencias, etc.
9. Identificar brechas de conocimiento que aporten contenidos a una agenda de aprendizaje y/o investigación

³ Hivos, 2014, *Policy Brief Theory of Change*, La Haya: Hivos

Referencias

Artículos y publicaciones

Eyben R. et al, 2008, *Thinking about change for development practice: a case study from Oxfam GB*, en *Development in Practice*, Volume 18, Number 2, London: Routledge Publishing, disponible [aquí](#)

Guijt I., 2012, *Trabajando con supuestos en un proceso de Teoría de Cambio*, Nota de Reflexión, Hivos, disponible [aquí](#)

CDI, 2013, *¿Cómo facilitar un proceso de TdC y ayudar a desarrollar capacidades de TdC?* Nota de Reflexión, Hivos, Disponible [aquí](#)

Hivos, 2014, *Policy Brief Theory of Change*, La Haya: Hivos, disponible [aquí](#)

Ortiz A., Rivero G., 2007, *Desmitificando la Teoría del Cambio*, Washington: PACT, disponible [aquí](#)

Retolaza I., 2014, *Process Oriented Theory of Change Facilitation. Surfing the waves of complexity*, Hivos, disponible [aquí](#)

Retolaza I., 2014, *Theory of Change in Development Cooperation. Work in progress*, paper preparado para el seminario "Uses and misuses of ToC", Enero 16, Copenhagen: CISU, disponible [aquí](#)

Retolaza I., 2013, *¿Cuál es el propósito de una Teoría de Cambio?*, Nota de reflexión, Hivos, disponible [aquí](#)

Retolaza I., 2011, *Teoría de Cambio. Un enfoque de pensamiento y acción para navegar en la complejidad de los procesos de cambio social*, Guatemala: PNUD/HIVOS, disponible [aquí](#)

Taplin D., Clark H., 2012, *Theory of Change Basics. A primer on Theory of Change*, New York:ACTKNOWLEDGE, disponible [aquí](#)

Taplin D., Rasic M., 2012, *Facilitator's Source Book. Sourcebook for Facilitators Leading Theory of Change Development Sessions*, New York:ACTKNOWLEDGE, disponible [aquí](#)

Valters C., 2015, *Theories of Change: time for a radical approach to learning in development*, London:ODI, disponible [aquí](#)

Valters C., 2014, *Theories of Change in International Development: Communication, Learning, or Accountability?*, Asia Foundation, disponible [aquí](#)

Van Es M., Guijt I., Vogel I, 2015, *Theory of Change Thinking in Practice. A stepwise Approach*, The Hague: Hivos, disponible [aquí](#)

Vogel I., 2012, *Review of the use of 'Theory of Change' in international development*, Review report para DFID, disponible [aquí](#)

Webs/Links

www.theryofchange.nl

www.actknowledge.org

www.theoryofchange.org

www.changeroo.com